

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级 \_\_\_\_\_

学号: X2011156149

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

安踏体育用品营销策略研究

A Study on the competition strategy of Anta Sports

周 海 燕

指导教师姓名: 刘 震 宇 教授

专 业 名 称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2012 年 11 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2012 年 11 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其他方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

本文研究对象为体育用品行业，以行业的第一集团军安踏（中国）有限公司（以下简称“安踏体育”）为案例，通过对企业差异化竞争战略以及营销创新策略的研究，为体育用品的同行提供了面对市场竞争加剧以及经济危机影响下的解决方案。本文论文包括 3 个方面：通过 PEST 分析了体育用品行业外部宏观环境对体育用品行业的发展机会与挑战，并指出现阶段行业危机存在的特点，而其问题本质在于体育用品行业的同质化运营模式和过度竞争，提出了安踏体育必需以成本差异化作为企业的竞争战略来指导企业的新营销；

通过 SWOT 分析了行业竞争优势、劣势、机会和威胁，一方面体育用品行业依然是有增长空间的市场，但是行业已经进入新一轮的整合，安踏体育要善于抓住竞争对手（李宁体育）战略出错的最佳绝地反击机会，与时俱进采用营销整合的差异化和创新来持续获取市场份额和品牌美誉度。企业的持续成长需要建立以消费者为核心，改变传统的批发模式向零售管理和自营管理模式转型，直接面对消费者，强调快速反应和消费体验；尤其在营销创新上，注重产品的设计风格科技创新，订货模式的灵活度，渠道的优化组合和零售新体验，寻找代表品牌精神的体育资源新空间和创新体育整合营销传播，以及增加自营店铺比率和提升品牌商的服务能力等整合营销组合创新模式来带动企业的可持续健康发展。

**关键词：**体育用品行业；安踏体育；差异化竞争战略；零售战略；营销创新

厦门大学博士论文摘要库

## Abstract

The research object in this paper is sporting goods industry. For Anta (China) co., LTD which is in the first army as the case, through the study on the competitive strategy of enterprise differentiation and marketing innovation strategies, it provides the solution for counterparts when they are in the face of market competition and the economic crisis affects. This paper includes the following three aspects: the first aspect is that through the analysis on the development opportunities and challenges of the sports goods industry in the external macro environment, and pointing out the characteristics of the existing industry crisis, for these problems, the essence lies in the homogenization operation mode and excessive competition of the sporting goods industry, therefore, this paper puts forward the sports goods industry should change the marketing models, from channel marketing to the retail marketing, that is, innovating channel mode.

Through the analysis on the competitive advantage, disadvantage, opportunity and threat of the industry with the SWOT model, on the one hand, the sports goods industry is still have room for growth, but the competition is very horrifying. The market will be integrated in the future. The new sports market will be constituted by the national comprehensive sports goods brand, single sports brand which focuses on a sport project and regional market brand. On the other hand, large sports supermarket which sells more brands will be a route, providing the path differentiation development for the enterprises. The sustainable growth of the enterprise needs to make consumers as the core transforming the model from the traditional wholesale mode to retail management and operating management model, emphasis on rapid response and consumption experience. Especially in marketing innovation, the design of the product, the research and development innovation, the flexibility of order mode, the optimized combination of channel, the new experience of retail, looking for a new space of sports resources, innovating communications of integrated

marketing, increasing the ratio of self-supporting shop, promoting service capacity of the brand. These models of integrated marketing innovation can make the sporting industry sustainable healthy development.

**Keywords:** Sports goods industry; Anta sports; Differentiation competitive strategy; Retail strategy, marketing innovation

厦门大学博硕士论文摘要库



# 目 录

<b>第一章 导论</b>	1
1.1 体育用品行业发展概况和研究对象	1
1.2 研究目的和意义	1
1.3 论文结构安排	2
1.4 研究方法	3
<b>第二章 相关理论概述</b>	4
2.1 PEST 分析模型	4
2.2 波特五力分析模型	4
2.3 4Ps 理论	5
<b>第三章 我国体育用品发展现状</b>	7
3.1 我国体育用品行业宏观环境分析	7
3.1.1 体育强国政策促进体育用品行业发展	7
3.1.2 经济环境变化导致行业调整	8
3.1.3 大型体育赛事激发了消费需求	12
3.1.4 科技进步带来新的消费机会	13
3.2 我国体育用品行业危机的特点	14
3.2.1 增长速度放缓	15
3.2.2 库存压力上升	15
3.2.3 营运效益下降	16
3.3 本章小结	18
<b>第四章 安踏体育竞争分析</b>	19
4.1 安踏体育介绍	19
4.1.1 安踏体育简介	19
4.1.2 安踏体育组织结构	19
4.2 安踏体育竞争分析	21
4.2.1 供应商讨价还价能力分析	21
4.2.2 购买者的讨价还价能力优势分析	23

4.2.3 潜在竞争者进入的能力分析.....	23
4.2.4 替代品的替代能力分析.....	24
4.2.5 行业内竞争者竞争能力分析.....	24
4.3 本章小结.....	25
<b>第五章 安踏体育 SWOT 分析和营销战略目标.....</b>	<b>27</b>
5.1 安踏体育 2011 关键财务指标分析 .....	27
5.2 安踏体育发展存在的问题 .....	31
5.2.1 销售增长率逐年降低并出现负增长趋势.....	32
5.2.2 高库存.....	32
5.2.3 客户回款速度变慢.....	33
5.2.4 股价大幅下跌.....	34
5.3 安踏体育 SWOT 分析及营销战略目标 .....	35
5.3.1 安踏体育优势分析 (S) .....	35
5.3.2 安踏体育劣势分析 (W) .....	35
5.3.3 安踏体育机会分析 (O) .....	36
5.3.4 安踏体育面对的威胁分析 (T) .....	36
5.3.5 安踏体育的营销战略目标.....	37
5.4 本章小结.....	38
<b>第六章 安踏体育的营销策略 .....</b>	<b>40</b>
6.1 安踏体育营销策略分析 .....	40
6.1.1 产品策略.....	40
6.1.2 价格策略.....	45
6.1.3 渠道策略.....	47
6.1.4 整合营销策略.....	50
6.2 本章小结.....	54
<b>第七章 结论 .....</b>	<b>55</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>57</b>
<b>后记 .....</b>	<b>59</b>

## 第一章 导论

### 1.1 体育用品行业发展概况和研究对象

进入新世纪以后，伴随着经济发展，我国人均国民收入水平日益提高，对体育用品的消费数量也不断增加，体育用品公司实现了飞速的发展。但是 2009 年为了应对经济危机造成的冲击，我国政府进行了规模宏大的经济刺激计划，推高了通货膨胀率，使得制造业成本上升，许多体育用品公司不断提高产品销售价格。加上 2008 年北京奥运会的刺激下，我国体育用品公司大规模扩张产能，价格提升，销量没有相应增加，体育用品行业出现了结构性转变，由原来高速增长转向缓增长，甚至出现负增长，行业由高速成长期转入成熟期，调整过程中出现了很多问题，这些问题包括增长速度减缓、行业中第一集团军也出现负增长，库存增加、营运能力下降，最终在资本市场上不被投资者看好，导致股价大幅度下跌。本文的研究对象，安踏体育（股票 HK02020）作为我国体育用品的领军企业也遭遇了同样的问题：2012 年开始订单出现负增长，店面数量出现单位数下降，加盟商信心受挫，公司经营利润不断下降，1 年来股价下跌幅度超过 50% 等等非常严峻的经营困难。面对经济海啸带来的影响，体育用品行业也在积极主动变革，寻求挑战中的新机会、新的经营模式，以图持续增长，提升未来竞争力。

### 1.2 研究目的和意义

本文旨在通过全面分析和诊断经济海啸下我国体育用品公司面临的外部主要问题，针对性的找出安踏体育存在的内部主要问题；面对经济海啸下，安踏体育为了确保持续成为中国大众体育市场领导品牌，必须在聚焦和持续强化专业体育优势和代表国家的品牌精神，以零售管理为核心的战略转型，以消费者为核心，放弃传统的批发模式，持续强化渠道管控优势和扩大自营店铺比率；在营销推广上突破整合创新，以 CCTV5+NBA 明星+COC+跨界合作的营销整合推广新模式，进一步提升品牌美誉度和品牌价值。安踏体育一直是靠不断差异化战略创新和营销创新去实现一次又一次的飞跃，安踏体育营销模式也是中国体育用品的营销模式，其过去成功经验和营销创新带动了整个体育用品行业的发展，所以本文探讨

的行业危机后的安踏体育新营销创新理念也会对其他体育用品公司有很大参考价值和借鉴意义。

根据安踏体育现在的发展状况， 本文研究目的如下：

第一，通过安踏体育的发展现状和竞争分析，提出体育用品行业存在的同质化和过度竞争问题，通过波特五力和 SWOT 分析，明确提出了安踏体育在后体育用品时代必须以成本领先的企业竞争战略来指引营销差异化，营销创新。

第二，通过分析安踏体育的 4Ps，进一步提出创新的体育营销整合一揽子策略，为同行业根据自己的企业定位，在产品、价格、渠道、品牌提供了一序列营销整合创新的方案，具有很大的理论指导和实践意义。体育用品靠单一的渠道数量扩张的营销竞争优势已经不复存在，企业必须从渠道扩张转型到“零售战略”的内在增长模式，从批发为导向的营销模式转向以消费者为中心，以品牌、高性价比产品、优异的零售管理作为营销金三角，全面超越竞争对手并持续健康成长。

### 1.3 论文结构安排

本文首先介绍了行业调整下我们体育用品的发展现状以及碰到的外部问题，进一步分析了安踏体育持续发展碰到的主要内部问题；在这种经济海啸和行业整体性危机下，通过波特五力和 SWOT 竞争分析，为达成企业在中国市场双第一（市场份额和美誉度）的战略目标，与时俱进提出战略转型和创新营销策略。本文研究结构框架如下：

第一部分，行业发展现状通过 PEST 分析我国体育用品近阶段发展现状，体育用品和中国经济一样经历了高速发展，危机冲击，缓慢发展的阶段，由于经济危机的影响和行业过度竞争双重影响，导致了体育用品企业在 2012 年爆发行业危机。

第二部分：行业未来发展路径和战略转型。通过波特五力分析和 SWOT 分析模型，安踏体育善于抓住中国经济和中国体育事业高速发展机会，利用渠道扩张优势和差异化营销创新在 2011 年成为体育用品行业的领导品牌，但是由于整个体育用品行业过度竞争，同质化严重，导致企业过去以多开店，开大店的的增长模式受困。因此，面对经济危机和行业危机，体育用品行业必须进一步以差异化创

新进行战略转型,提出了“固本+零售战略+新业务发力”的战略方向。安踏体育的未来增长模式从过去靠渠道扩张的数量增长模式转型到以消费者为核心零售战略的内在增长模式;在确保安踏体育母品牌的健康增长为根本,安踏儿童和FILA全面发力。

第三部分,营销创新。面对行业危机和完全买方消费时代的外部环境变化,企业必须进行营销观念的创新和整合营销策略的差异化创新。包括产品升级创新,研发和设计创新,定价策略创新,进一步细分市场,大力发展女子和儿童线产品;战略性的开拓海外市场;渠道结构优化和店铺形态细分,开设品牌体验店,在零售终端增强消费者的互动体验;改变传统的订货模式,增强对市场的快速反应;改变传统的批发模式,不断提升零售管理效益和自营管理的比率,全方位提升店效;坚持体育营销,不断需求体育赛事新空间和有潜力的体育明星,不断创造体育营销和传播的差异化,不断提升品牌的美誉度和忠诚度。

## 1.4 研究方法

### 第一、文献资料法

通过厦门大学图书馆查找相关的纸质文献资料,这些资料主要是介绍营销理论与实践、体育营销以及体育用品公司营销的个案研究;通过厦门大学网上图书馆检索相关的电子图书和期刊,具有全面性和时效性,对纸质图书馆进行了有效的补充。

### 第二、个案分析法

我国体育用品品牌公司很多,不可能一一进行研究,因此在研究我国体育用品行业的发展情况时,选择了在我国大陆和境外上市的李宁、361°、匹克和特步作为代表;分析我国体育用品行业调整下营销战略的时候,以安踏为例,以点带面对我国体育用品公司提出了营销战略方面的对策建议。

### 第三、比较分析法

以安踏体育为例分析我国体育用品行业的营销策略时,选择了耐克、阿迪达斯等国际品牌作为比较对象,以体现我国体育用品公司在各项指标上与国际品牌之间的差距。

## 第二章 相关理论概述

### 2.1 PEST 分析模型

PEST 分析模型是用来分析行业或企业面临的外部宏观环境的工具，由于宏观因素变量很多，因此分析外部宏观环境时，由于每个企业的需求不同，分析宏观环境时会存在一定的差异，但是一般都包含着政治（Political）、经济（Economic）、技术（Technological）和社会（Social）四方面的内容。PEST 分析模型图如下：

表 1 典型的 PEST 分析

政治 (包括法律)	经济	社会	技术
环保制度	经济增长	收入分布	政府研究开支
税收政策	利率与货币政策	人口统计、人口增长率与年龄分布	产业技术关注
国际贸易章程与限制	政府开支	劳动力与社会流动性	新型发明与技术发展
合同执行法消费者保护法	失业政策	生活方式变革	技术转让率
雇佣法律	征税	职业与休闲态度 企业家精神	技术更新速度与生命周期
政府组织/态度	汇率	教育	能源利用与成本
竞争规则	通货膨胀率	潮流与风尚	信息技术变革
政治稳定性	商业周期的所处阶段	健康意识、社会福利及安全感	互联网的变革
安全规定	消费者信心	生活条件	移动技术变革

### 2.2 波特五力分析模型

波特五力分析模型(Michael Porter's Five Forces Model)又称波特竞争力模型，是哈佛大学商学院著名战略学家迈克尔·波特（Michael E. Porter）提出的，用来分析一个行业面临的竞争态势。迈克尔·波特认为影响一个行业竞争能力的因素有主要五个方面：供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力，这五个方面因

素简称为波特五力（图 1）。

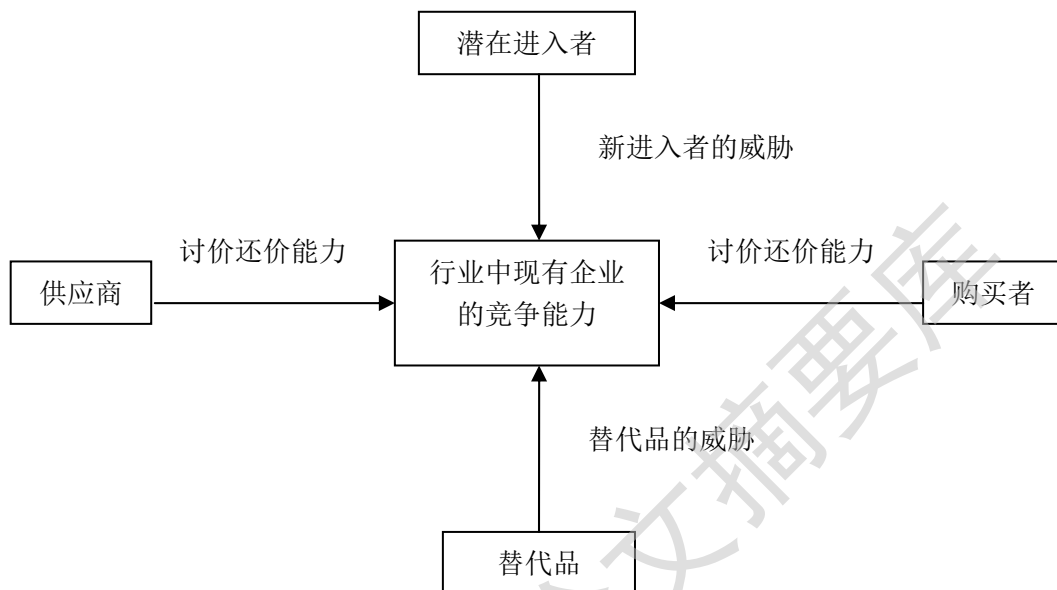


图 1 波特五力分析模型

### 2.3 4Ps 理论

4Ps 是 4P 营销理论的英文简写。它是为适应“市场营销组合(Marketingmix)”理论而提出的。1953 年，美国哈佛大学教授尼尔·博登（Neil Borden）提出了市场营销组合理论，他认为影响市场需求的因素不是单一的，而是多样的，为了提高市场营销的效率，增加市场需求，就必须改变单一的营销策略，将一些基本的营销措施组合在一起，形成市场营销组合，进行组合营销。为了发展“市场营销组合”理论，1960 年杰罗姆·麦卡锡（E.Jerome McCarthy）提出了组成市场营销组合的 4 个基本营销策略，即：产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion），4Ps 中的 4P 就是这四个基本措施英文首字母，S 是策略（Strategy）的英文首字母。4Ps 代表的就是市场营销组合策略。”菲利普·科特勒（Philip Kotler）1967 年在其著作中确认了 4Ps 的理论，并对 4P 进行了详细解释。4P 关注的每一项内容侧重点有所不同：

产品（Product）：关注产品或服务的特征能否满足消费者的需要并提高企业的竞争能力。产品营销包括产品的品种、规格、样式、款式、包装、质量、商标、品牌以及附在商品之上的服务等。

**价格 (Price):** 考虑消费者对价的接受程度和产品本身的成本因素, 根据不同的市场定位, 制定不同的定价策略。定价策略和品牌息息相关, 定价策略应该反映和体现品牌价值。除了基本价格之外, 价格策略还包括折扣价格、商业信用、付款期限等。

**渠道 (Place)** 也成为分销, 是指企业应当将主要精力投放到分销商的培育和销售网络的建立上, 通过分销商和消费者建立联系。分销策略是分销商关系、销售网点建设、渠道覆盖面以及仓储物流建设的组合。

**促销 (Promotion):** 企业通过销售活动激发消费需求, 促进消费者增加购买的短期活动: (例如买一送一、揭盖有奖、抽奖活动等)。促销策略是促销广告、商业推广、公共关系等可控因素的组合。

此后, 营销学家进一步发展了 4Ps 理论。1986 年菲利普·科特勒(Philip Kotler)在《论大市场营销》一文中, 基于跨国公司市场营销实践, 在原有的 4P 中, 增加了 2P, 即政治力量(Political Power)、公共关系(Public Relations), 演变为 6Ps 理论。政治力量(Political Power)是指跨国公司在进行国际市场营销时, 还得了解所在国的政治, 只有这样才能更好地与所在国的消费者打交道。公共关系(Public Relations)说的是企业要建立好良好的公共关系, 在消费者中间树立起良好的公共形象, 公共关系要求企业履行更多的社会责任, 做一个企业公民。此后, 菲利普·科特勒(Philip Kotler)在战略上又提出了 4Ps, 即探查 (Probing)、细分 (partitioning)、优先 (Prioritizing)、定位(Positioning)。探查 (Probing)是市场调查, 即在市场营销之前, 就必须了解市场结构、市场细分、消费者特点等相关信息, 为后续工作做好准备; 细分 (partitioning)市场细分, 明确企业生产什么产品, 处于产业链的哪个阶段、满足哪部分消费者的需求; 优先 (Prioritizing)即确定能够满足其需求的最大买主, 然后优先满足他们的需求; 定位(Positioning)是指企业打算让自己的品牌在消费者留下什么样的印象, 市场定位是前面产品、价格、渠道、促销策略的指导方针, 明确定位后, 就可以用在战略上运用营销组合去实现了。产品 (Product)、价格 (Price)、渠道 (Place)、促销 (Promotion)、政治力量(Political Power)、公共关系(Public Relations)被成为战术上的 6Ps, 加上战略上 4Ps 再加上人(People), 被人们称作营销策略的 11Ps。这就是市场营销的 11PS 理论。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库